

Менеджмент

УДК 005.2

Побурко Олексій Ярославович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів

Інститут економіки та менеджменту

Національний університет «Львівська політехніка»

Poburko Oleksii

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance

Institute of Economics and Management

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-9140-4099

Бриккар Олег Михайлович

аспірант кафедри зовнішньоекономічної діяльності та митної справи

Інституту економіки та менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»

Brykar Oleh

Graduate Student of the Department of Foreign Trade and Customs

Institute of Economics and Management

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0005-4094-1344

**ПЕРЕДУМОВИ МАСШТАБУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ
PREREQUISITES FOR SCALING SMALL AND MEDIUM-SIZED
BUSINESSES IN UKRAINE**

Анотація. *Вступ. Розвиток малого та середнього бізнесу, який вже давно займає значну частку в структурі національної економіки України, може сприяти зростанню ВВП, створенню нових робочих місць, підняттю фінансового благополуччя населення, збільшенню соціальної відповідальності бізнесу. Одним із основних способів розвитку бізнесу є його масштабування. Власне, розуміння, що саме мотивує підприємців до зростання та що саме є передумовою бізнесу для масштабування, дозволить правильно визначити, які інструменти варто використовувати на шляху масштабування бізнесу.*

Мета. Метою дослідження є встановлення дійсних передумов для масштабування малого та середнього бізнесу в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері масштабування бізнесу; 2) інформаційні видання, у яких містяться статистичні дані, профільні опитування та публікації, що безпосередньо стосуються теми масштабування бізнесу.

При здійсненні дослідження використовувались наступні наукові методи: класифікації, аналізу та системного підходу, логічного узагальнення результатів (з метою ефективного опрацювання доступних даних та визначення на їх основі результатів).

Результати. У науковій статті проаналізовано статистичні дані, що стосуються теми масштабування бізнесу. Наголошено на значенні розвитку малого та середнього бізнесу в Україні для національної економіки. Розкрито передумови, які наявні в Україні для масштабування малого та середнього бізнесу. Визначено роль фінансового стимулу для масштабування малого та середнього бізнесу в Україні, як основного.

Знання про передумови та основні стимули для масштабування, сприяє визначенню стратегій та підбору правильних інструментів для реалізації розвитку малого та середнього бізнесу через масштабування.

Перспективи. У майбутніх послідовних наукових дослідженнях варто продовжувати аналізувати оновлені статистичні дані та опитування, що стосуються теми малого та середнього бізнесу в Україні. Необхідно звернути увагу на сьогоденні фактори, які неминуче впливатимуть на масштабування малого та середнього бізнесу. Дослідити окремі інструменти масштабування та провести їх класифікацією, оцінити роль цифрових інструментів в масштабуванні. Результатом цього має бути вироблення ефективних стратегій та інструментів масштабування малого та середнього бізнесу в залежності від їхніх індивідуальностей.

Ключові слова: *масштабування бізнесу, малий та середній бізнес.*

Summary. *Introduction. Small and medium-sized businesses, which have long held a prominent position in the composition of the Ukrainian national economy, have the potential to expand the GDP, generate new employment opportunities, enhance the financial well-being of the population, and increase the social responsibility of business. Scaling is one of the primary methods of corporate development. You may correctly identify the tools to employ on the path to business scaling if you grasp what drives entrepreneurs to grow and what precisely is a prerequisite for business scaling.*

Purpose. This research aims to determine appropriate conditions for scaling small and medium-sized businesses in Ukraine.

Materials and methods. The materials of the research are as follows: (1) the works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of business scaling; and (2) information publications containing statistical data, profile surveys and publications directly related to the topic of business scaling.

The following scientific methods were used in the study: classification, analysis and systematic approach, logical generalisation of the results (to effectively process the available data and determine the results based on them).

Results. The scientific article deals with statistical data related to the topic of business scaling. It stressed how crucial it is for Ukraine's small and medium-sized businesses to grow to support the country's economy. The prerequisites, that are available in Ukraine for scaling small and medium-sized businesses, are revealed. The role of the financial incentive for scaling small and medium-sized businesses in Ukraine as the main one is determined.

Knowledge of the prerequisites and main incentives for scaling contributes to the definition of strategies and the selection of the right tools for the implementation of the development of small and medium-sized businesses through scaling.

Prospects. In future consistent research, it is worth continuing to analyse updated statistics and surveys related to the topic of small and medium-sized businesses in Ukraine. It is necessary to pay attention to the current factors that will inevitably affect the scaling of small and medium-sized businesses. Examine and categorise each scaling tool separately, and evaluate the contribution of digital tools to scaling. The result of this should be the development of effective strategies and tools for scaling small and medium-sized businesses, depending on their individualities.

Key words: *business scaling, small and medium-sized businesses.*

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес є основою національної економіки. За словами Президента України Володимира Зеленського у 2021 році малий та середній бізнес в Україні створював 60 % ВВП, забезпечував 7 млн робочих місць та 40% податкових надходжень [17]. Враховуючи таку значну частку малого та середнього бізнесу в економіці України, його соціально-економічне значення для держави важко переоцінити. Кожен із вищезгаданих бізнесів обирає свою модель розвитку. Одним із методів розвитку бізнесу є масштабування. Тому важливим питанням є факторів та передумов прийняття підприємцями рішення про

масштабування. Оскільки розвиток бізнесу є невід'ємною складовою розвитку ринкової економіки, варто дослідити, що впливає на рішення малого та середнього бізнесу масштабуватися. Масштабування є важливим явищем у контексті бізнесу, оскільки багато починань з масштабування мають чітко виражений управлінський та організаційний аспект. До того ж, останнім часом масштабування набуває ширших рамок завдяки досягненням у сфері цифровізації, які підштовхнули організації до масштабування, а часом і до гіпермасштабування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання масштабування бізнесу, в цілому чи окремі аспекти цього процесу, у своїх працях досліджувало не мало національних та закордонних науковців. Ю.Б. Потюк [7], вивчав масштабування у зовнішньоекономічному напрямку, а також разом із П.В. Налутка, [6], досліджували питання комунікації під час масштабування. О.А. Гавриш, К.О. Бояринова, М.О. Кравченко, К.О. Копішинська, [5] їхня праця присвячена управлінню стартапами. В. Гарніш [3], детально та систематично вивчає питання масштабування, звертаючи увагу на різні форми масштабування. Н.М. Солопун досліджувала маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу, та робить висновок, що використання людино-орієнтованого підходу надасть змогу підприємству підвищити ефективність проектування користувацького досвіду та укріпити власний підприємницький потенціал [8]. Д.К. Воронков та Ю.С. Погорелов [1], у своїй праці приділяють увагу управлінню змінами, що відбуваються під час розвитку бізнесу. А. С. Зайцева, досліджувала бліц-масштабування, здійснила висновок, що успіх бліц-масштабування може визначатися не лише фінансовими результатами, але й стійкістю бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі [9]. Серед зарубіжних науковців масштабування досліджували Есфер Тіппман, Тіна Амбос, Манліо Дел Гіудісе, Сін'єд Монагхан, Дімо Рінгов [11], у їхній праці акцентується увага

на розвиток та масштабування бізнесу в міжнародному контексті, а саме визначення масштабування розглядають як постійне швидке зростання для створення життєздатної бізнес-моделі. Георг Стампфл, Рейнхард Прюгл та Вінсент Остерлох [12] звертали увагу на дослідницьку модель при бізнес-моделях масштабування. Великий вклад у дослідження масштабування, його передумов та способів зробив Гірірай Кіраду, результати досліджень якого сформовані у статті «Scaling Your Business: Growing Your Impact and Reaching Your Goals» [10].

Формулювання цілей статті. Малий та середній бізнес повинен вживати заходів для виживання та розвитку в ринкових умовах, утримувати частку ринку, збільшувати дохідність та прибутковість. Причому часто це все різні задачі. Метою дослідження є встановлення дійсних передумов для масштабування малого та середнього бізнесу в Україні.

Виклад основного матеріалу. Згідно даних опитування українських підприємців, що наведені на сайті ДІЯ Бізнес, результати діяльності малого та середнього бізнесу за перші шість місяців 2023 року оцінено в наступний спосіб:

Таблиця 1

Оцінка результатів бізнесу за перше півріччя 2023 року

Рівень очікувань фінансових результатів	Мікро бізнес	Малий та середній бізнес
Суттєво перевищили очікування (140% +)	1,4%	1,6%
Перевищили очікування (110% - 130%)	7,6%	9,6%
Відповідають очікуванням (100%)	22,7%	28,7%
Нижче за очівані показники (70% - 90%)	25,6%	40,4%
Суттєво нижче очікувань (40% - 60%)	26,5%	16,5%
Бізнес фактично припинено (0% - 30%)	16,2%	3,2%

Джерело: складено автором на основі джерела [13]

Серед підприємців опитаних Європейською Бізнес Асоціацією у 2024 році до 79% збільшилась кількість тих, що планують розширення свого бізнесу. З них 30% планують відкриття нових напрямків бізнесу, а 14% планують розширювати географію діяльності та виходити на інші ринки. Водночас 21% планують розширювати команду. До 80% зростає кількість підприємців, які планують залучати кошти у розвиток власного бізнесу у 2024 році [16].

З опитувань бізнесу ми бачимо, що за результатами 2023 року малий та середній бізнес (включаючи мікро) в своїй більшості не досяг бажаних фінансових показників. Зрозуміло, що в умовах повномасштабної війни питання розвитку часто підходить на другий план перед питанням виживання. Але і це також створює потребу та можливості для розвитку і, відповідно, вибору методів для цього.

На нашу думку, одним з ключових методів для розвитку бізнесу, який необхідно розглянути, є масштабування.

Налутка Павло та Потюк Юрій у своїй праці виділяють дві ключові цілі масштабування [6]:

- 1) стабільне, гармонійне, тривале зростання компанії;
- 2) збільшення рівня конкуренто-спроможності компанії на ринку.

А також вони виділяють такі можливі складові процесу масштабування:

- розширення асортименту продукції (послуг, робіт);
- розширення географії діяльності (передусім, вихід на нові зарубіжні ринки);
- оптимізація бізнес-процесів;
- підвищення рівня ефективності маркетингу, реклами, збуту;
- запровадження нових технологій, інновацій тощо.

Саме масштабування бізнесу у їхній праці визначається як комплексний процес щодо розширення, зростання, розвитку діяльності

здля нарощування обсягів продажу, ринкової присутності, впливу компанії тощо [6].

Подібне бачення відображене у праці Гірірай Кірадо [10]. Він визначає, що масштабування бізнесу – це збільшення розміру, обсягу та складності бізнесу, підвищення його ефективності, продуктивності і досягнення більших видатних результатів.

Метою масштабування він визначає

- збільшення спроможності організації задовольняти потреби клієнтів;
- пропонувати кращі продукти та послуги;
- збільшувати прибуток;
- підвищити ефективність та зменшити витрати.

Серед стратегій масштабування Гірірай Кірадо виділяє:

- розширення ринку;
- залучення клієнтів;
- розвиток продуктів і послуг;
- оптимізація операційної діяльності. [10]

Максиміліан Пальмі, Вініт Паріда, Анна Мадера, Йоакім Вінсент в праці «Роз'яснення концепції масштабування: Огляд, визначення та вимірювання масштабування ефективності та детальний порядок денний для майбутніх досліджень» наводять власне означення масштабування - це збільшення розміру об'єкта, що супроводжується більш ніж пропорційним зростанням продуктивності, яка є результатом діяльності цього об'єкта. [20]

Для цього та подальших досліджень ми зупинимося на означенні, яке є власним внеском авторів даної статті у дослідженні, масштабування бізнесу – це покращення фінансових показників, при цьому пропорція нарощення витрат у порівнянні має бути нижчою чи хоча б рівною у порівнянні з нарощенням доходів.

Багато підприємців оцінюють успішність бізнесу та розраховують на покращення фінансових показників саме через розширення географії чи секторів бізнесу (кількісне нарощення). Проте, не усі із них, обравши такий шлях, досягають фінансового успіху.

З іншого боку, є категорія бізнесів, які в силу багатьох обставин не бажають або не можуть здійснювати масштабування.

Джейсон Фрайд та Девід Хайнмайер Хенссон у своїй книзі REWORK [2, с. 20-22]. висловлюють думку: *«Що поганого в тому, аби знайти оптимальний розмір і залишитися в ньому?»*

Хіба комусь спаде на думку сказати, приміром, про Гарвард або Оксфорд: «От якби вони розширювалися, створили філії і найняли ще кілька тисяч професорів та ще й побудували університетські містечка по всьому світу...». Маленький – не обов'язково проміжний етап розвитку. Маленький – це може бути чудовий пункт призначення.»

В наведеній думці, автори виділяють окремий розділ у своїй праці. Його суть полягає в тому, що не обов'язково розгортати широкий за показниками бізнес задля досягнення статистичних даних, які, на перший погляд, можуть вражати.

Кількість торгових точок чи ширина захоплених секторів ринку, як би це не здавалося на перший погляд, не відображає успішності бізнесу настільки, як його фінансові показники.

Серед 3,2% бізнесу, що фактично припинив діяльність у першому півріччі 2023 року, міг бути такий, який мав більше вертикальне чи горизонтальне охоплення, у порівнянні з одним із 1,6%, що отримали дохідність в розмірі 140% + у порівнянні з очікуваннями.

Повертаючись до результатів опитування Європейської Бізнес Асоціації, підприємців, які повідомили про свої плани розширення бізнесу, ми спостерігаємо, що 14% бачить таке розширення у формі збільшення чисельності команди [16].

Звичайно, що масштабування бізнесу закономірно може супроводжуватися збільшенням штату персоналу. Проте, саме по собі збільшення кількості працівників не відображає успішності зростання бізнесу. Масштабування також, ймовірно, вимагатиме швидкого навчання та управління розучуванням, що підкреслює цінність знань і перспектив навчання при масштабуванні [11].

Якщо бізнес розширив свою мережу, вийшов на нові ринки чи наростив кількість штатних працівників, але при цьому не покращив фінансові показники, то це не масштабування, а тільки його невдала спроба.

Тобто, успішність бізнесу – це насамперед фінансові показники.

Фінансовий результат є одним із основних показників, якщо не єдиним головним, успішності бізнесу.

Щодо передумов масштабування, окрім вже виділених загаданими науковцями, потрібно звернути увагу на загальносуспільну потребу у масштабуванні. Її важливість відображається через державну політику стимулювання розвитку бізнесу. Така політика знаходить відображення через доступне кредитування «5-7-9», стимулювання будівельної галузі через програму «Оселя, надання грошових грантів для розвитку бізнесу. На 2024 рік з державного бюджету планується виділити на фінансування подібних програм понад 40 млрд грн [18].

На основі аналізу наведеної вище інформації пропонуємо власну класифікацію передумов масштабування малого та середнього бізнесу в Україні відображену на рис. 1.

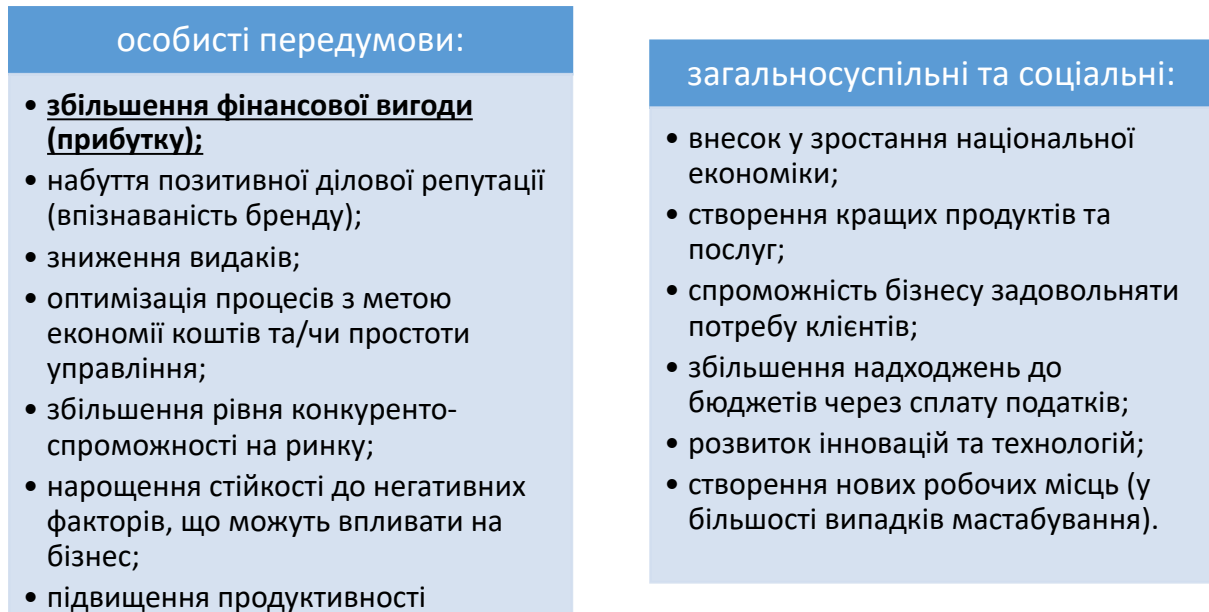


Рис. 1. Класифікація передумов масштабування малого та середнього бізнесу в Україні

Джерело: авторська розробка із систематизацією на основі [7; 10]

При цьому варто розуміти, що не усі передумови масштабування бізнесу мають значення одночасно. Для прикладу, коли мова йде про зниження видатків та оптимізацію, то ці передумови несумісні із створенням нових робочих місць.

Аналізуючи статистичні дані, а також опитування малого та середнього бізнесу в Україні, стверджуємо, що саме збільшення прибутку є головною передумовою масштабування бізнесу в Україні.

Висновки. У цій статті ми запропонували деякі положення щодо масштабування та розширення в контексті малого та середнього бізнесу. Окреслено окремі орієнтири для широкого спектру понять, пов'язаних з масштабуванням, і теоретичних перетинів з різними сферами досліджень у галузі менеджменту організацій, які відкривають можливості для майбутніх досліджень. Тому ми сподіваємося, що ця стаття стане поштовхом до подальших досліджень щодо масштабування та розширення в контексті малого та середнього бізнесу, особливо в час повномасштабної війни та подальшої відбудови країни після її завершення.

Масштабування окремо взятого бізнесу повинне привести його до покращення власних фінансових показників. Стратегія масштабування через кількісні складові, яка не привела до покращення якісних складових (а головне збільшення прибутку) не може вважатися масштабуванням бізнесу. Незадоволення бізнесу обсягом отриманого прибутку є особистою фінансовою потребою у масштабуванні. Масштабування бізнесів в загальнодержавних обсягах повинно привести до зростання національної економіки в цілому, а це вже загальносуспільна потреба масштабування бізнесу.

Література

1. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Управління змінами в розвитку підприємства: монографія. Харків: АдВАТМ, 2009. 436 с.
2. Фрайд Дж., Хенссон Д.Х. Rework. Перекл. з англ. Н. Кошманенко. Третє видання. Харків: КСД, 2019. 172 с.
3. Верн Г. і команда Gazelles Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. Перекл. з англ. А. Марховська. Київ: Наш формат, 2018. 328 с.
4. Кауфман Дж. МВА в домашніх умовах. Шпаргалки бізнес-практика. Перекл. з англ. Є. Кузнецова. Київ: Наш формат, 2023. 416 с.
5. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Управління стартапами. За заг. ред. О.А. Гавриша. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, В-во «Політехніка». 2020. 716 с.
6. Потюк Ю. Б., Налутка П. В. Комунікаційне забезпечення масштабування бізнесу: репутаційний аспект в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3736/3658> (дата звернення: 10.05.2024).

7. Потюк Ю. Б. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3639/3569> (дата звернення: 10.05.2024).

8. Солопун Н. М. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 258-263. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/solopun.pdf> (дата звернення: 19.05.2024).

9. Зайцева А. С. Бліц-масштабування в стратегічній конфігурації управління транспарентністю розвитку підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 249-257. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-249_257.pdf (дата звернення: 19.05.2024).

10. Giriraj K. Scaling Your Business: Growing Your Impact and Reaching Your Goals. *Current Topics on Business, Economics and Finance*. 2023. Vol. 2. P. 197-224. URL: <https://ssrn.com/abstract=4388006> (дата звернення: 23.05.2024).

11. Tippmann E., Ambos T. C., Giudice M. D., Monaghan S., Ringov D. Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*. 2023. Vol. 58. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000888?via%3DiHub> (дата звернення: 23.05.2024).

12. Stampfl G., Prügl R., Osterloh V. An explorative model of business model scalability. *International Journal of Product Development*. 2013. Vol. 18. URL: https://www.researchgate.net/publication/237845338_An_Explorative_Model_of_Business_Model_Scalability (дата звернення: 23.05.2024).

13. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. *ДІЯ Бізнес: вебсайт*. URL:

<https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni> (дата звернення: 30.04.2024).

14. Гетманський Т. Шість правил масштабування, які працюють у бізнесі. *The Page*. 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/shist-pravil-masshtabuvannya-yaki-pracyuyut-v-biznesi> (дата звернення: 05.05.2024).

15. Федорова Х. Що з бізнесом? Коротко про стан економіки та компаній на лютий 2024. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-korotko-pro-stan-ekonomiki-ta-ko-mpanij-na-lyutij-2024> (дата звернення: 10.05.2024).

16. У 2024 році майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2024. URL: <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyryuvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/> (дата звернення: 10.05.2024).

17. Малий і середній бізнес дає 60% ВВП і більше – Зеленський. *Укрінформ*. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210973-malij-i-serednij-biznes-dae-60-vvp-i-bilse-zelenskij.html> (дата звернення: 10.05.2024).

18. Свириденко Ю. Ми розвиваємо міцну економіку. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/my-rozvyvaiemo-mitsnu-ekonomiku-tomu-u-2024-rotsi-na-pidtrymku-ukrainskoho-biznesu-zaklaly-ponad-40-mlrd-hrn-iuliia-svyrydenko> (дата звернення: 10.05.2024).

19. Ткач С. Скільки заробляють підприємці в Україні? *SmallBiz*. 2023. URL: <https://www.smallbiz.com.ua/article/skilky-zarobliaiut-pidpriumtsi/> (дата звернення: 01.05.2024).

20. Palmié M., Parida V., Mader A., Wincent J. Clarifying the scaling concept: A review, definition, and measure of scaling performance and an elaborate agenda for future research. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 158. 113630. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113630>.

References

1. Voronkov D.K., Pogorelov Yu.S. Management of changes in enterprise development: monograph. Kharkiv: AdvATM, 2009. 436 p.
2. Fried J., Hanson D.H. Rework. Translation from English N. Koshmanenko. Third edition. Kharkiv: KSD, 2019. 172 p.
3. Verne G. and the Gazelles team Scaling the business. A step-by-step strategy for increasing profits. Translation from English A. Markhovska. Kyiv: Nash format, 2018. 328 p.
4. Kaufman J. MBA at home. Cheat sheets business practice. Translation from English E. Kuznetsova. Kyiv: Nash format, 2023. 416 p.
5. Havrysh O. A., Boyarinova K. O., Kravchenko M. O., Kopishinska K. O. Management of startups. In general ed. O.A. Havrisha Kyiv: KPI named after I. Sikorskyi, "Polytechnic". 2020. 716 p.
6. Potyuk Yu. B., Nalutka P. V. Communication support for business scaling: a reputational aspect in the conditions of foreign economic activity. *Economy and society*. 2024. No. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3736/3658> (date of access: 10.05.2024).
7. Potyuk Yu. B. Definitions of business scaling in the conditions of foreign economic activity. *Economy and society*. 2024. No. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3639/3569> (date of access: 10.05.2024).
8. Solopun N. M. Marketing components of entrepreneurial potential as a basis for business scaling. *Modern Economics*. 2019. No. 14. P. 258-263. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/solopun.pdf> (date of access: 19.05.2024).
9. Zaitseva A. S. Blitz-scaling in the strategic configuration of transparency management of enterprise development based on digital coherence. *Business Inform*. 2024. No. 1. P. 249-257. URL: <https://www.business->

inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-249_257.pdf (date of access: 19.05.2024).

10. Giriraj K. Scaling Your Business: Growing Your Impact and Reaching Your Goals. *Current Topics on Business, Economics and Finance*. 2023. Vol. 2. P. 197-224. URL: <https://ssrn.com/abstract=4388006> (date of access: 23.05.2024).

11. Tippmann E., Ambos T. C., Giudice M. D., Monaghan S., Ringov D. Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*. 2023. Vol. 58. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000888?via%3Dihub> (date of access: 23.05.2024).

12. Stampfl G., Prügl R., Osterloh V. An explorative model of business model scalability. *International Journal of Product Development*. 2013. Vol. 18. URL: https://www.researchgate.net/publication/237845338_An_Explorative_Model_of_Business_Model_Scalability (date of access: 23.05.2024).

13. State and needs of business in war conditions: survey results in August. *ACTION Business: website*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni> (date of access: 30.04.2024).

14. Hetmansky T. Six scaling rules that work in business. *The Page*. 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/shist-pravil-masshtabuvannya-yaki-pracyuyut-v-biznesi> (date of access: 05.05.2024).

15. Fedorova H. What about business? Briefly about the state of the economy and companies for February 2024. *Kyivstar Business Hub*. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-korotko-pro-stan-ekonomiki-ta-kompanij-na-lyutij-2024> (date of access: 10.05.2024).

16. In 2024, almost 80% of SMEs plan to expand their business and attract funds for development. *European Business Association*. 2024. URL:

<https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyryuvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/> (date of access: 10.05.2024).

17. Small and medium-sized businesses contribute 60% of GDP or more – Zelenskyi. *Ukrinform*. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3210973-malij-i-serednij-biznes-dae-60-vvp-i-bilse-zelenskij.html> (access date: 10.05.2024).

18. Svyridenko Yu. We are developing a strong economy. *Government portal*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/my-rozvyvaiemo-mitsnu-ekonomiku-tomu-u-2024-rotsi-na-pidtrymku-ukrainskoho-biznesu-zaklaly-ponad-40-mlrd-hrn-iuliia-svyrydenko> (date of access: 10.05.2024).

19. Tkach S. How much do entrepreneurs earn in Ukraine? *SmallBiz*. 2023. URL: <https://www.smallbiz.com.ua/article/skilky-zarobliaiut-pidpriumtsi/> (date of access: 01.05.2024).

20. Palmié M., Parida V., Mader A., Vincent J. Clarifying the scaling concept: A review, definition, and measure of scaling performance and an elaborate agenda for future research. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 158. 113630. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113630>.